

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية)

إعداد الطالب

أيمن محمود المعايطة

إشراف

الدكتور محمد عبدالرحيم المحاسنه

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــــا
إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجــــــــــــة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2014م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ايمن محمود المعايطة الموسومة بـــ:

أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الاردن"

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2014/02/10	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2014/02/10	عضواً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2014/02/10	عضواً
د. اياد طه الرواشدة		2014/02/10	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. علي الضمور



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى والدتي العزيزة

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعاً لي لكل نجاح الى صديقي وأخي العزيز عماد الكساسبه

إلى شريكة حياتي والتي كان لها الفضل في التقدم العلمي الذي وصلت إليه بتوفيق من الله زوجتي ام احمد

إلى الغد المشرق بإذن الله إلى أولادي تغريد، تقى، احمد، شادن

إلى صديقي وأخي العزيز ضيغم يوسف الصناع

إلى جميع الأصدقاء والزملاء والمحبين اهدي هذه الرسالة التي أسأل فيها الصواب وان تكون نافعة لي ولغيري من طلاب وطالبات العلم ولكل من أطلع عليها

ايمن محمود المعايطه

الشكر والتقدير

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين "

أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلي وإليه مآبي إنه نعم الولي ونعم النصير.

أما وقد يسر الله عز وجل كتابة هذه الرسالة فيسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من قام بمساعدتي على النهوض بهذه الرسالة، لتصل إلى ما وصلت إليه.

أما من كان الشكر أقل ما يمكن أن يقدم له فهو أستاذي الدكتور محمد عبدالرحيم المحاسنه على ما قدمه لي من كرم الرعاية وتذليل الصعوبات التي واجهتني، وقد أفدت كثيراً من توجيهاته وتعليماته، فجزاه الله ورعاه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور نضال الحوامده عميد كلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة على ما قدمه لي من نصح وإرشاد طيلة فترة الدراسة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تجشمهما معاناة قراءة هذه العمل، وعناء مناقشته، راجياً المولى أن أنتفع بما يقدمونه من توجيهات سديدة ومعلومات قيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من أسهم في تحكيم أداة الدراسة سواء في جامعة مؤتة أو الجامعات الأخرى.

سائلاً الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، كما أسأله التوفيق والسداد، إنه سميع مجيب.

ايمن محمود المعايطه

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية

أيمن محمود المعايطه

جامعة مؤتة، 2014م

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وفقاً لأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها من خلال استطلاع آراء مجتمع الدراسة (240 مديراً) من المدراء في الإدارة الوسطى والدنيا في المصارف التجارية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد طورت استبانه شملت (28) فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو إستراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت بمستوى مرتفـــع، وأنّ تصـــورات العامليـــن لأبعـــاد الميزة التنافسية ذات مستـــوى مرتفع أيضـــاً.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية.

وعلى ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بالاتي:

أ. التوجه إلى بناء الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية أو تلك التي تؤمن بالعمل بمنطق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية اختيارا وتدريباً وتعليماً.

ب. زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتحفيز والذي سيؤدي إلى شعور العاملين بالرضا والثقة كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم وبأمورهم، ويؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم مما يجعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.

Abstract

The strategy empowering of human resources in achieving competitive advantage in commercial banks of Jordan

Ayman Mahmoud Maaitah

Mutah University 2014

This study aimed to identify the strategy of human resources in accordance with its dimensions (independence, effective communication, team work, sharing of information) in accordance with its competitive advantage (quality, flexibility, innovation) in commercial banks. Adopted the descriptive and analytical research to highlight the concepts related to the study and analysis of the poll during the study population (240 director) of workers in middle management and lower in the Jordanian commercial banks.

In order to achieve the objectives of the study, A survey was develop to include (28)criteria to collect preliminary information of the study sample, and in that light it was data collection and analysis and hypothesis testing using the statistical package for the social sciences and Humanities (SPSS) and has been using several statistical techniques , has the study found multiple results:

1. That the perceptions of employees on the Jordanian commercial banks towards human resources empowerment strategy came to s, publications personnel should Commission Ed competitive advantage of high level.
2. A statistically significant impact at the indication level ($a \leq 0.05$) for the human resources strategy of variables (independent, effective communication, team work, sharing information) society in achieving competitive advantage with its variations of (quality, flexibility, innovation) in commercial banks .

In the light of the findings of the study, a few points are recommended :

a. build human resources in Jordanian commercial banks or those that believe in the logic of strategy human resources and trained and educated choice.

b. Increased attention to the needs of workers and adopt strategies, motivating and leading to a feeling of satisfaction and trust staff are working with the leadership respects them and care about them and their affairs, to enhance their capacity to perform their activities, making them realize the empowerment is high.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

اكتسب موضوع التمكين أهمية واسعة في نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي من الناحية النظرية والتطبيقية كونها استراتيجية ادارية تستخدم مع الاستراتيجيات الأخرى مثل التدريب، التخويل، تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات.

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيم الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات.

ويعد العنصر البشري أقيم الموارد وأثمنها لأي منظمة، والبحث عن العنصر البشري المتميز والخلاق أصبح مطلبا صعبا لكل منظمة حيث تصدرت الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المنظمات وقد ثبت مراراً وتكراراً ان الفارق بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن أساساً في نوعية القيادة كون تمكين العاملين لا يمكن ان يتم دون ايمان المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر الى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الاساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها من بينها مهارات بناء الفريق واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها من المهارات للتعامل مع التحديات البيئية المتجددة باستمرار.

وفي هذه الدراسة سيتم توضيح موضوع استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتركيز عليه حيث انه وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة كما انه الاسلوب الافضل الذي يتماشى مع العلم والمعرفة

وثورة المعلومات فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على انه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الاهداف المشتركة للجميع فاحترام الفرد والتعامل معه على انه بالغ ،عاقل وراشد، يشكل مصدراً مهما وأساسيا من مصادر تحقيق التميز.
هذا بالإضافة لارتباط موضوع استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمجوعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الادارية والجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق والمنظمة المتعلمة والمنظمة الافقية وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وزيادة قدرتها التنافسية.

2.1 مشكلة الدراسة.

أدى ضعف الأداء في المنظمات المختلفة إلى زيادة الاهتمام بالتمكين، نتيجة لما تواجهه المنظمات فى الوقت الحالى من زيادة المنافسة، لذا فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها والتغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض التكلفة والغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء والتغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفى المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة فى اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيراً فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التى يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم، وبالتالي فان الغرض من الدراسة هو التعرف على اثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والتنفيذية في المصارف التجارية الأردنية.

3.1 أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين في المصارف التجارية الأردنية نحو استراتيجية تمكين الموارد البشرية بكل بعد من أبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) ؟.
السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين في المصارف التجارية الأردنية نحو الميزة التنافسية بكل بعد من أبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار)؟.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

أ. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كأحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والجودة، لذلك فأن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى العاملين من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها.

ب. محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة المصارف التجارية في الأردن إلى أهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات وخاصة ان العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات العربية مع مراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة في تطبيقها.

جـ. تُعد الدراسة امتداداً للدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بأبعادها سواء المستقلة أو التابعة، ومن المتوقع أن تكون هذه الدراسة بمثابة انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات في مجال استراتجية تمكين الموارد البشرية، من خلال تقديمها آليات ترشد المنظمات وتساعدها في التعرف على استراتجيات تمكين الموارد البشرية وآثارها الايجابية.

د. يمكن أن تقدم الدراسة إضافة علمية متواضعة في مجال دراسة أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في الميزة التنافسية، وتوفر كذلك جانبا لا بأس به من المعلومات والبيانات حول هذا الموضوع، مما يُسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص.

5.1 أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدارسة إلى تحليل أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بكل بعد من أبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في الميزة التنافسية وفقاً لأبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار).

أ. تطوير إطار نظري وفكري حول المتغير المستقل (إستراتجية تمكين الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

ب. التعرف على مستوى تصورات المدراء (مجتمع الدراسة) في المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية.

جـ. التعرف على مستوى تصورات المدراء (مجتمع الدراسة)، فـي المـصارف التجارية الأردنية للميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار).

د. إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوئها تقديم التوصيات المناسبة للتعامل مع استراتجيات تمكين الموارد البشرية.

6.1 فرضيات الدراسة

من أجل التوصل إلى حل منطقي لمشكلة الدراسة مبني على منهجية علمية سليمة، فقد تم وضع الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسة .

"لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) لتصورات المبحوثين لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية".

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو هام دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) لتصورات المبحوثين لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) وفقاً لبعد (الجودة) كبعد من أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** لتصورات المبحوثين لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) وفقاً لبعد (المرونة) كبعد من أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** لتصورات المبحوثين لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) وفقاً لبعد (الابتكار) كبعد من أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

7.1 حدود الدراسة

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وعلمية وكذلك حدود بشرية. حيث كانت على النحو الآتي:

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين في البنوك التجارية الأردنية، من شاغلي الوظائف في الإدارة الوسطى والدنيا.

الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والتي تمارس النشاط التجاري.

8.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات ومصطلحات الدراسة.

لأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتحديد التعريفات الإجرائية لجميع الأبعاد المستقلة والتابعة والمستخدمة فيها وكما يلي:

أولاً: المتغير المستقل (استراتيجيات تمكين الموارد البشرية) تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العاملين احد مداخل الحاكمية لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء وزيادة الانتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين

والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية (Hellvieg,et..al.,2001)، وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

الاستقلالية في العمــل: منح العاملين في المصارف في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا حرية التصرف فــي النــشاطات الخاصــة بالمهمــات التــي يمارســونها (Wilkinson,1998)، وتم قياسه من خلال الأسئلة **(1- 4)** في استبانه الدراسة.

الاتصالات الفعالة: وتعني امتلاك العاملين بالمصرف مهــارات نقــل المعلومــات والأفكار والمفاهيم إلى شخص أو اشخاص واستيعابها من قبل المتلقي بنفس المعاني التي قصدها المرسل وتم قياسه من خلال الأسئلة **(5- 8)** في استبانه الدراسة.

فرق العمل: هي توفير كامل الصلاحيات للعاملين في المصرف لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها ومواردها المادية وتــدريب واختيــار أفرادهــا (Quinn & 1997 ,Spreitzer،وتم قياسه من خلال الأسئلة **(9- 12)** في استبانه الدراسة.

المشاركة بالمعلومات: تزايد الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم ادائهم وهكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائهم:(Lashely, 2000)، وتم قياسه من خلال الأســئلة **(13- 16)** فــي استبانه الدراسة.

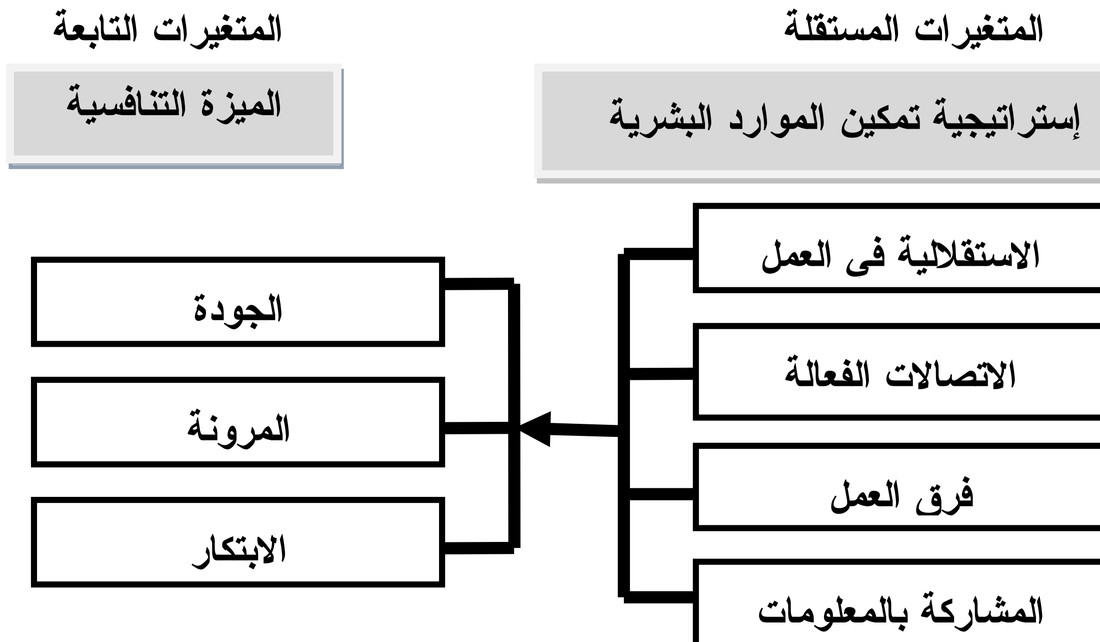
ثانياً: **المتغير التابع (الميزة التنافسية)** : هي قدرة المصارف التجارية الأردنية على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المــصارف المنافــسة، أو أي شــيء يميــز المصرف تميزاً إيجابياً عن منافسيه من المصارف الاخرى في نظــر الزبــائن او المستفيدين النهائيين لخــدماتها مــن أجــل البقــاء والاســتمرار Macmillan and (Tampo,2000,)، وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

الجودة: يُعد بعد الجودة من ركائز نجاح المصارف التجارية من خلال تقديم خدمات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُــسهم في تعزيز الميــزة التنافــسية للمــصرف بالمقارنــة مــع المــصارف الأخــرى (Hindrikes,*et.al*,2006)، وتم قياسه من خــلال الأســئلة **(17- 20)** فــي اســتبانه الدراسة.

المرونة: يعد بُعد المرونة من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المصارف التجارية على تقديم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة المصارف على تطوير خدماتها القائمة وتحسين عملياتها لتقديم خدمات جديدة وبما يلاءم حاجات الزبائن (Krajewsky & Ritzman, 2005)، وتم قياسه من خلال الأسئلة **(21- 24)** في استبانه الدراسة.

الابتكار: أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة أو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل امثل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها (Lynch, 2000)، وتم قياسه من خلال الأسئلة **(25- 28)** في استبانه الدراسة.

9.1 أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1)
أنموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم التمكين الإداري.

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الإشارة بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

مفهوم التمكـين: يعرف (الدوري،2008) بان التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الايام. وكذلك أظهر(عبـدالوهاب،2004) إنـه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخـاذ القـرارات، وحـل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وتحمل المـسؤولية والرقابـة على النتائج. وأشارت (العبيديين،2004) أن التمكين يحدث عندما يعطي للأشـخاص أو اللجان ميزانيات ومعايير ومعدلات وموارد، وحرية في حل المـشكلات، وتنفيـذ الحلـول التـي يرونهـا دون الحاجـة للحـصول علـى موافقـة مـن أعلـى. وعرف(Gutierrez,1995) التمكين على أنه" القوى التي يكتسب الأفراد من خلالهـا القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المـسؤولية. وأوضـح (Spreitzer, 2007) ضرورة الاستفادة من معرفة، وأفكار، وطاقـة وإبـداع جميـع العاملين فيها، على مستوى العاملين في الخط الأول، او على مستوى المدراء لأجـل مواجهة بيئة الأعمال العالمية وتوقعات الزبائن العالية، عـلاوة علـى التكنولوجيـا المعقدة. ويُبين (Ginnodo ,1997) بان التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المـسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

وأكد (Spreitzer,1995) بان مفهوم التمكين يقوم على افتراضين اساسين هما:

1. ان التمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية.

2. ان التمكين متغير متصل أي انه يمكن النظر الى الأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكناً.

ووصف (Bowen D.e. & Lawler E.E, 1995;) التمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

وأوضح (Hellriegel ,et..al.,2001) بأن التمكين تلك العملية التي يتم بموجبها إعطاء او منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، للقيام بوظائفهم. ويتفق مع هذا السياق (Schermerhorn,et..al.,1997) بالإشارة إلى التمكين هو العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية: (عبدالوهاب،1997).

1. يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
2. يركز تمكين العاملين على القدرات العقلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
3. يهدف تمكين العاملين الى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالاً كاملاً فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

4. تمكين العاملين يجعل الأفراد أقل اعتمـــاداً علـــى الإدارة فـــي إدارة نـــشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلاً عن مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ومنه يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالآتي: "**إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين، وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم؛ وذلك بتدعيم أحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج**".

مفاتيح وعناصر إستراتيجية تمكين العاملين

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين او محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق اكثر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة.

مفاتيح تمكين العاملين:

يشير (Blanchard & Ziagrami,1985) إلى وجود ثلاث مفاتيح لتمكين العاملين وهي:

المعلومات:

في الغالب الإدارة العليا لا تشارك العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات ورؤيتهم عن التمكين، لذلك يجب عليهم مشاركة العاملين وبخاصة المعلومات التي تخص العمل وهو ما يؤدي إلى تحقيق زيادة وتدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير المعلومات للفريق وعدم وجود أسئلة فتتضح الأمور والمشاكل أمام فريق العمل والسماح للعاملين باتخاذ قرارات سليمة، مبنية على أساس جديد.

الحدود:

عند تطبيق التمكين يجب وضع حدود فاصلة ومحددة وواضحة في العمل والمسؤوليات بين العاملين والمشرفين والإداريين، ويجب ان تكون هذه الحدود الفاصلة متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى العاملين وفرق العمل حتى يشعر كل منهم بالراحة والحرية وعدم الإحباط وعدم الفوضى وعدم القلق.

فريق العمل:

ان الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد وتطوير وتنمية مواهب الشخصية المكتسبة، وأعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها باهتمامهم لقدراتهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشاكل وتطوير مهارات الفريق ككل وعندما يتم تمكين العاملين فأنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الانجازات ويحاولون توفير المعلومات اللازمة وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة لهذا فالتمكين يجعل العاملين في أفضل حالة ومن هنا فإن دعائم تمكين العاملين تأتي من خلال:

1. المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات.
2. الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين والإدارة.
3. وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. الإطلاع على المعلومات اللازمة.

أهمية تمكين العاملين

أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورة حتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة لهذا، فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات الى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين وهي : (Antonis & others,2007)

1. إن استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل، والعملاء عن الخدمة المقدمة، وهذا يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة في النمو، والموظف في الرضا الوظيفي، والعملاء من الخدمة الممتازة.
2. حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ومواجهة التغيرات.
3. تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
4. الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.

5. تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص امام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
6. التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقق معايير قياس جودة العمل للإنسان، والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية وحرية وقيم اجتماعية.

عناصر إستراتيجية تمكين العاملين:

وقد اشار (Ivancevich, et..al, 1997) إلى إن هناك ثلاثة عناصر لتمكين العاملين وهي:

1. مشاركة صريحة في العمل وأداء الأعمال مع العاملين.
2. هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
3. إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي والسلطة.

كما أشار (Daft, 2001:) إلى أن هناك أربعة عناصر تُمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز اعمالهم وهي المعلومات، المعرفة، القوة، المكافأة. في حين أشار (Blanchard, et..al., 1995) إلى وجود ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم استراتيجية تمكين العاملين وهي:

1. المشاركة في المعلومات: مثال ذلك النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والتسويق والإنتاج وغير ذلك بالإضافة الى تمكين العاملين وخاصة الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة؛ إذ ان المشاركة في المعلومات تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والمستويات الاشرافية.
2. تحديد واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف ارشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم ببعض بهدف التوجيه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي تستهدفها المنظمة.
3. دور فريق العمل: وهنا يتركز على دور الفريق في الإطار الجديد إذ يختلف عن دورة في المنظمة التقليدية ففي الأخيرة يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية

المختلفة للقيام بمهمة محددة او مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما انه يشمل كافة الانشطة في المنظمة.

خطوات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

أن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يتم من خلال الخطـوات التاليـة (البنـد، 2003):

1. وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم بكيفية تحقيق تلك الأهداف.
2. تعريف الافراد بكيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
3. إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.
4. اظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الاهداف واتخاذ القرارات.
5. زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
6. تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي (طوخي، 2002):

1. تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي الى زيادة فعالية عملية الاتصالات.
3. زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الامور اليومية للصف الثاني من الاداريين.
4. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
5. تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية.

6. توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي ايجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الادارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

الفوائد الناتجة عن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

فوائد خاصة بالعاملين

1. زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.
2. رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
3. تحقيق الرضا الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الادارة له.
4. يدرك قيمة عمله من خلال سيطرته على مهام العمل ورؤيته للأمور بنظرة شاملة.
5. تطوير وتحسين مستوى أداءه.
6. تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه.

فوائد خاصة بالمنظمة

1. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
2. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.
3. زيادة فرص الإبداع والابتكار.
4. تحسين العلاقات بين العاملين.
5. عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
6. تحقيق نتائج أداء جيدة.

أبعاد تمكين العاملين:

نظر الباحثين الى التمكين من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما آلت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين. يوجد بعدين أساسيين للتمكين هما (spector,1995):

البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

البعد الإداري: ويقصد به أعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة.

ويرى (Spreitzer, 2007 &Thomas & Caudron &Eylon ,Herman Wilkinson &Velthouse) أن التمكين يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

البعد الهيكلي -الاجتماعي: إن جوهر المنظور الهيكلي - الاجتماعي هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول الى الفرص، المعلومات، والموارد والدعم إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، والمعرفة والمعلومات والمكافآت(Spreitzer, 2007). وقيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة. إن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة (Eylon ,Herman,1999) وهذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة، حيث ان القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة (Caudron,1995) كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات. (Browen, et.al1995)

البعد السلوكي: يشير هذا البعد على النواحي السلوكية المتوفرة لدى الأفراد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل، ويرى Thomas & Velthouse (1990) إلى تمكين العاملين على انه عملية داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

البعد الإنتقادي: إن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى انه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثليهم، فان عملية تمكين العاملين لا تتم لأن القوة الحقيقية تبقى في قمة الهيكل التنظيمي، كما انه لا يكفي شعور الفرد بشكل فعلي وحقيقي (Wilkinson ,1998). ويرى هذا البعد انه في بعض الحالات بأن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق العمل ينتج عنه ضغوط من قبل زملاء العمل، وبالتالي تؤدي الى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.

لا شك ان دراسة استراتيجية تمكين الموارد البشرية تستدعي التعرف على المتغيرات التي تدل على محتواه ومضامينه وقد يشار اليها بعوامل تمكين العاملين

التي يمكن من خلالها الوصول الى اهداف البحث المتوخاه ضمن حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً.

الاستقلالية في العمل:

يشير(Wilkinson,1998:) إلى ان الاستقلالية في العمل تشير الى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ الاجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج او استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل. وأشار إليها (الملوك، 2002) بأنها تقرير الأفراد لتفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة ذلك ان الأفراد الممكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب والسيطرة على ساعات العمل الإضافية.

فرق العمل

إن العاملين الممكنين يجب ان يشعروا بان العاملين في وحداتهم يمكن ان يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وان افكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عال من الثقة (العتيبي، 2005) ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجهات، التشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم اثناء العمل (Quinn & Spreitzer, 1997).

الاتصالات الفعالة:

تعتبر الاتصالات الفعالة احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة(العتيبي،2005) وأشار (Quinn & Spreitzer,1997) الى ان عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، فرص النمو، واستراتيجيات مناسبة هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في مرحلة برنامج التمكين وترى (Spreitzer,1996) بان هنالك نوعين من المعلومات الحرجة من

برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء وتضيف الباحثة نفسها في مقالة اخرى بان تدفق المعلومات تأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف والمسؤوليات والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، وأداء المال من ناحية الكلف، والإنتاجية والجودة). أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشتمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين).

المشاركة بالمعلومات:

أشار ليشلي (Lashely, 2000:) إلى ان المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين العاملين، أي انها العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين والسبب على حد وصف (: Collins,1995) جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة، وكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالانتماء وتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من اجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

الميزة التنافسية:

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

مفهوم الميزة التنافسية: يُوضح (مصطفى:2006) بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ويؤكد(Macmillan and Tampo,2000,) بان المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها،حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. ويوضح (محسن والنجار، 2004) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين

من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظـــة عليهـــا باســـتمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. ويرى (العزاوي، 2005) بان الميزة التنافسية تعد خاصية تمايز المنظمة عن المنظمات المُنافسة مـــن جـــراء امتلاكهـــا موارد وعوامل مساعدة بمـــا يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجـــاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين. ويُبين (العلي، 2006) بان الإدارة العليا في المنظمة الـــصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليـــات. ويقـــصد بـــالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنـــى الحـــصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون بـــه بِـــصورة أفـــضل مـــن أيـــه شـــركة أخـــرى. وأشار (Evans and Collier,2007,) بان الميزة التنافسية هي إعلان قـــدرة المنظمـــة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهـــم الإطار العام للمنظمة من خلال: إن الإدارة العليا يَجب أن تُحدد حاجـــات ورغبـــات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبـــون وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبـــار معدل القدرات التشغيلية. ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تـــم وصفها (الروسان، 1997) بما يأتي:

1. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.
5. أنها تؤدي إلى التأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقـــدم المنظمـــة وتحفزهم للشراء منها.
6. أنها تتحقق لمدة طويلة وتستمر بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وقد حدد (الغالبي، 2007) أهمية المزايا التنافسية للمنظمة من خلال أنها:

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء او في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
3. تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.
4. حيث أن الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد، فإن هذا الامر يتيح للمنظمة متابعة التطور على المدى البعيد.
5. نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجداراتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ويبين بيتس ولي (Pitts & Lei, 1996) إن مصادر المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، متنوعة ومتعددة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها وهي:

1. المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
2. المصادر الخارجية، وهي كثيرة متعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى ايجاد فرص وميزات يمكن ان تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
3. يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والأثر مع الآخرين.

العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية(Stevenson,2007)**:**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها، استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

العوامل الداخليـــة: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شــراء قــدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمـــة، ولكنـــه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما(مصطفى ، 2006):

القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتتمثل هذهِ الأبعاد بالجودة والمرونة، والابتكار ونظراً لأهمية هذهِ الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمُتمثل بالميزة التنافسية.

بُعد الجودة: يؤكد(Heizer and Render,2001,) على أن حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويوضح(Slack,*et.al*,2004,45) بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

ويتفق كل من(Zolghadar, 2007,) (Hindrikes *et.al*,2006,18) بان بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. ويُشير(Atem and Yella,2007,) بان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون. ويؤكد (Evans,2007,)على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سُمعَة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار اعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى (رسلان، 2007،) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ. المطابقة للمواصفات

ب. إشباع وتحقيق متطلبات السوق

بُعد المرونة: يوضح(Chase,*et.al*,2001,) بان بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب،فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. ويُبين(Slack,et.al,2004,) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات.

ويشير (Krajewsky & Ritzman, 2005,) بأن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد(العلي، 2006،) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات،إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون.ويُبين (اللامي، 2008،) بان المرونة الداخلية للعملية تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت(تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

بُعد الابتكار: وهو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في المنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل (Lynch, 2000,).

ويشير (Hatten & Hatten, 1997:) أنها تأتي من النظر الى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز الخبرة وهذا لا يستطيع فعله العنصر البشري وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد، في مكان جديد، لتأدية وظيفة جديدة، بهدف الحصول على

نتائج أفضل وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابتكارات موضع التنفيذ، وتحقق الميزة التنافسية من خلال ايجاد طرق جديدة في الانتاج والتوزيع.

2.2 الدراسات السابقة.

تشكل الدراسات السابقة دعامة أساسية من دعائم المنهجية العلمية، وعنصراً مهما ورئيساً من عناصر البحث العلمي الناضج والمتكامل تُمكن الباحث من الاستفادة من التراكمية العلمية والمعرفية وتكسبه مزيداً من الفهم لمشكلة دراسته ولأجل تحقيق هدف الدراسة الحالية، أجرى الباحث مسحاً شاملاً للدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة ببعض بأبعادها، أو التي تطرقت إلى احد من أبعادها وتاليا عرض لأهم هذه الدراسات:

أ. الدراسات العربية:

دراسة (هندر، 2012) بعنوان " أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية راس المال الفكري: دراسة ميدانية على "شركة الإلكترونيات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون استراتيجية تمكين العاملين من حيث المفهوم والأبعاد، وكذلك التعرف على عناصر ومزايا الاستراتيجية من حيث التطبيق. كما تضمنت الدراسة التعرف على مفهوم راس المال الفكري والأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم **(39)** فرداً هذا وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من ابرزها: أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين بشكل منفرد مع ابعاد راس المال الفكري مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنويا، وهي اشارة الى وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

دراسة (الدعدي، 2011) بعنوان "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة ام القرى والبالغ عددهم **(359)** قيادي وقيادية، واعتمدت الباحثة على الاستبانه كأداة لجمع

البيانات لتحقيق غرض الدراسة. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتـــائج أهمهـــا: وجود علاقة ارتباطيه موجبه بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظـــر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم مجتمع الدراسة للتمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة فيما جاء مستوى تقييمهم بدرجة عاليـــة للإبداع الإداري. وفي ضوء نتائج الدراسة اوصت الباحثه بعدة توصيات من ابرزهـــا ضرورة العمل على زيادة وعي القيادات الإدارية بدور التمكين الإداري فـــي أبـــراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات.

دراســـــة (الضلاعين، 2010) بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينه عشوائية مكونه من (553) من العاملين في شركة الاتصالات هذا وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: ان مستوى إدراك العاملين مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات لإبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (تميز المنظمة) جاء بدرجة مرتفعة كما اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الاعمال وبناءً على نتائج الدراسة اوصى الباحث بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي لتطبيق مفهوم التمكين الإداري علمياً في الشركة.

دراسة (عريقات، 2010) بعنوان " دور التمكين في إدارة الأزمات" دراسة ميدانية على البنوك التجارية والشركات المالية العاملة في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بيان ودور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة والتعرف أيضا على الفرق بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي تؤمن بالتمكين في إدارة كل منهما للازمات. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أغراض الدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في البنوك التجارية والشركات المالية العاملة في الاردن وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها: تتبنى البنوك التجارية والشركات المالية استراتيجية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من اعمال. أن الموظفين الممكنين

الذين يتمتعون بالاستقلالية في اخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات. وبناء على نتائج الدراسة اوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: يجب على إدارة المنظمة النظر الى العاملين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة.

دراسة (الكساسبه وآخرون، 2009) بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول) في مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الأردن. وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة قام الباحثين بتطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة التعلم) وأيضا وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (منظمة التعلم). وفي ضوء ما تم توصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحه عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين.

دراسة (صالح، والمبيضين، 2009) بعنوان " ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثان باستطلاع آراء عينة عشوائية مقدارها **336** فردا من العاملين في الشركات الصناعية الكبيرة، هذا وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أبرزها: انه كلما زاد ممارسة التمكين زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية على ارض الواقع وعلى ضوء نتائج الدراسة اوصى الباحثان بعدة توصيات من أهمها: ضرورة تبني برامج التدريب البيئي

والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة وزيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة.

دراسة (الدوري، 2008) بعنوان تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المصارف العراقية". هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص قدرة العاملين في المصارف العراقية على التكيف لتطبيق استراتيجية التمكين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان ابرزها يرتبط بتوجه المنظمات نحو استراتيجية التمكين بحجم المتغيرات البيئية المحيطة بنشاط المنظمة التي تعد هي الدافع الرئيسي الذي احدث التطور الجوهري في الفكر الاداري النظري والتطبيقي للمنظمة وان تطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين ونظم المنظمة وثقافتها وهيكلها وتنظيمها لينتهي بالعميل وبذلك فان التمكين بحد ذاته منهج متكامل يقود المنظمة الى ادارة الجودة الشاملة.

دراسة (المبيضين، 2008) بعنوان " أثر التمكين الإداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الاردنية ". هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الابداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الاردنية والى اختبار تأثير إبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي وقد تم الاستعانة بالاستبانه كأداة دراسة وزعت على 391 فردا وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على السلوك الابداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إثراء العاملين على السلوك الإبداعي، كما اظهرت النتائج ان المصارف التجارية تمارس التمكين بدرجة متوسطة.

دراسة كلٌ من **(الحراحشه والهيتى (2006) بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات الأردنية"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من **(235)** فردا من العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (مهندسين، فنيين،إداريين) هذا وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات

الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) يؤثران في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ولكن متغير التمكين الإداري يفسر تبايناً أعلى من المتغير التابع السلوك الإبداعي كما أظهرت النتائج وجود فروق احصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وبناء على نتائج الدراسة اوصى الباحثان بعدد من التوصيات من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وكذلك اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين التمكين والتنظيم والإبداع ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراســــــــة (Mohammad & Mehrdad , 2013) "The relationship between employees empowerment with job satisfaction in Melli Bank of Guilan". "**العلاقة بين تمكين العاملين مع الرضا الوظيفي في بنك مللي من جيلان**".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين بأبعاده مع رضا الموظفين دراسة تطبيقية على بنك (Bank of Guilan) ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لغايات جمع البيانات من عينة عشوائية مقدرها (302) من موظفي Bank of Guilan (Iran) هذا وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين التمكين بأبعاده (الوصول إلى المعلومات، ونظام المكافآت و تقرير المصير والكفاءة) والرضا الوظيفي وان الزيادة بهذه الابعاد يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي. وبناء على نتائج الدراسة اوصى الباحثان بعدد من التوصيات من أهمها: إدراك المنظمات أهمية تنمية إدارة الموارد في تخطيط الموارد البشرية.

دراســــة (A. Jonbeshi , et..al, 2012) Relationship between the organizational intelligence and empowerment of Faculty of Islamic Azad University, Marvdasht Campus. "العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتمكين "مــن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من آزاد الجامعة الإسلامية"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتمكين في جامعة آزاد الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحث الاستبانه كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تم اختيارها 136 من أعضاء هيئة التدريس وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحــصائية بــين الــذكاء التنظيمــي

والتمكين. وأن سرعة التغيرات البيئية والتنمية تخلق جـــو تنافـــسية شـــديدة وتـــضطر المنظمات إلى تحقيق مستوى عال من المعرفة والمعلومات وان الموظفين يلعبون دوراً فعالاً في زيادة إنتاجية المنظمة من قبل الشعور من المسؤولية والإبداع والمبادرة والثقة بالنفس، والشعور بالانتماء التنظيمي، وفرق العمـــل. وفـي ضـوء نتـائج الدراسـة اوصـى الباحث بضرورة إجراء دراسات مماثله.

دراســـة (Kok Pooi Chen ,2011) "A automotive industry in Malaysia study on the impact of empowerment on employee performance".
"دراسة عن أثر التمكين على أداء الموظف - صناعة السيارات في ماليزيا ". تهدف هذه دراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية. كما تهدف الدراسة الى معرفة تأثير التمكين بأبعاده الأربعة (4) على أداء الموظفين وتحديد أي من أبعاد التمكين له التأثير الأكبر على الموظف وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات صناعة السيارات في ماليزيا ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه وتوزيعها على 89 موظفا من العاملين في 21 شركة وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثر للتمكين في أداء الموظف وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين وأن العاملين يشعرون بالقوة وحرية التصرف وتحسين الأداء عندما يمنحون التمكين. وفي ضوء نتائج الدراسة اوصى الباحث بأجراء المزيد من الدراسات بهذا الجانب.

دراســــــــــة (Chandan Kumar Sahoo,2010): Employee empowerment end individual commitment: an analysis from integrative review of research" تمكين الفرد والالتـــزام الفـــردي: تحليـــل الاستعراض التكاملي للبحوث" ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مـــدى تمكـــين الموظف على المستوى الفردى ومبدأ الإدارة التشاركية ومدى وجود صلة إيجابية بين مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي والتحفيز والأداء، والالتزام الفـــردي والإنجـــاز التنظيمي وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: لوحظ أن مبادرات تمكين الموظف يؤدي الى رضا العاملين ويؤدي الى الهام الفرد لتحقيق النجاح وقيادة الذات. وفي ضوء نتائج الدراسة اوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: يجب على المدراء إيلاء الاهتمام والتدابير الواجبة في منظماتهم على نحو تفعيـــل اســـتراتيجية

تمكين الموظفين من خلال: إعادة تنظيم نظم الإدارة بما يتفق مع مبادئ التمكين، تحدد بوضوح الغايات والأهداف والمسؤوليات والسلطة لأنشطة الأعمال الهامة، الاستماع إلى الآراء المخالفة بكل شفافية، إزالة القيود البيروقراطية والضوابط غير الضرورية.

دراسة (Emerson,, 2008) "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU". "لماذا تمكين الموظف ينبغي أن يكون أكثر من مجرد كلمة شعار في الاتحاد الجمركي". وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاسباب التي تجعل تمكين العاملين اكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وهدفت الدراسة أيضا الى تحقيق رضا العاملين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدارسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: يسمح للعاملين ان يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها وبالتالي يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية. ضرورة السماح للعاملين بالتعبير عن أرائهم ويتطلب ذلك ضرورة تقييم وسائل الاتصال في كلا الاتجاهين. ويجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع العاملين.

دراسة (Gerbert, et.a , 2007) Empowerment in the context of transformational change: A study of and acquisitions privatization in the Eastern Europe." دراسة تطبيق إستراتيجية التمكين على التغيير التحويلي:، وخصخصة عمليات الشراء في أوروبا الشرقية". وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق استراتيجية التمكين على إدارة التغيير، وكذلك هدفت للتعرف على نوعين من التغيير التحويلي السائد في اوروبا الشرقية وهو استحواذ الشركات من قبل المستثمرين الاجانب وخصخصة هذه الشركات، حيث اعتمد الباحث على عينة من الشركات من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية وتوصلت الدراسة الى ان التغيير يعد عنصر حاسم لإدراك العاملين للتمكين، ففي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يدرك الأفراد التمكين على انه فرصة يجب اغتنامها أما في ظل تطبيق الخصخصة فأن الأفراد عادة ما يدركون انه مصدر للخطر، وكذلك توصلت انه لا توجد علاقة خطية واضحة بين التمكين وبين ادارة التغيير.

دراسة(Heller, 2005) employee empowerment management "Giving Power to the people تمكين الموظف: إدارة إعطاء السلطة للشعب".
وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح فكرة التمكين على أنها ليست عملية فردية اي تتعلق بفرد أو مجموعة أفراد داخل المنظمة، بل تتعدى ذلك لتصبح إدارة علائقية ترتكز على اسلوب منظمي متعمق وقد اجرى الباحث الدراسة على عدد من المدراء في بريطانيا وقد بين الباحث ان **56%** من المدراء الذين تم سؤالهم لا زالوا يخططون لتمكين موظفيهم، بينما تجاوز عدد الشركات التي لم تضع خطة للتمكين نصف شركات العينة مما يعني ان هذه الشركات اكتفت بالتمكين النظري من خلال ادب الإدارة او من خلال الخطابات الموجهة للعاملين وقد توصلت الدراسة الى ان تمكين العاملين يجب ان يخضع لممارسة عملية قابلة للرقابة والتطوير عن طريق تعزيزها ومساندتها من قبل إدارة المنظمة.

دراســــة (Franz, 2004) Empowerment and Organizations "A Cross - Cultural Study of Employee. Justice العلاقة بين التمكين والعدالة التنظيمية". وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة اخرى. دراسة تطبيقية على عينة عشوائية بلغت **(6698)** على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات في البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا وأمريكــــــا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة اخرى. كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الاداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الاخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

لقد تمثلت استفادة الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

1. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة تحديداً منهجياً يلغي الغموض والتكرار ويكسبها الأهمية العلمية والمنهجية اللائقة.

2. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أكثر المتغيرات استخداما بين الباحثين والتعرف أيضا على مبررات تكرار استخدام عددا من المتغيرات دون غيرها.
3. الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة البحث وتطبيقها.
4. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الوسائل الإحصائية وكيفية استعمالها في معالجة البيانات وتحليل نتائج الدراسة وكيفية عرض النتائج وطريقة تفسيرها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المستخدمة في إجراء الدراسة حيث تبين: تصميم الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في ايجاد الاثر والعلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

2.3 منهجية الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهج البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة بما تتضمنه من محاور معرفية. أما فيما يتعلق بالبحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات المجتمعية كافة من خلال الإجابة على استبانه الدراسة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها لتحقيق الهدف من هذه الدراسة.

واعتمدت الدراسة على مصادر البيانات والمعلومات التالية :

أ. **البيانات الأولية**: تلك المصادر التي تزود الدراسة بالبيانات والمعلومات، وتم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تـم تـصميمها لغـرض الدراسة الحالية، بحيث تغطي كافة الجوانب النظرية والفرضيات، حيث تـم توزيـع الاستبانات على مجتمع الدراسة من خلال الباحث شخصيا.

ب. **البيانات الثانوية**: تلك المصادر التي تزود الدراسة بالبيانـات والمعلومـات المنشورة لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى المـصادر المكتبيـة

المختلفة للاطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة، وتحديدا تم الاستعانة بالمصادر التالية:

1. المراجع والمصادر المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية والكتب العلمية والمنهجية المختصة في علم الإدارة.
2. الدوريات العالمية المتخصصة والنشرات التي كتبت حول تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
3. الإحصاءات الرسمية الصادرة عن منظمات الأعمال المبحوثة.
4. الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية.
5. التقارير الصادرة عن الهيئات المختصة ومراكز الأبحاث الدولية والمنظمات المبحوثة.

4.3 مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الاردنية التي تؤدي نشاطا اقتصادياً مرخصاً والبالغ عددها 12 مصرفاً وكان عدد المدراء (240) مديراً من العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا (دائرة شؤون العاملين في البنوك المبحوثة عام 2013) وبطريقة المسح الشامل وكما هو مبين في الجدول أدناه

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المصرف

الرقم	اسم المصرف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	البنك العربي	20	18	16
2	البنك الأهلي الأردني	20	16	13
3	بنك الأردن	20	13	11
4	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	20	16	14
5	البنك الأردني الكويتي	20	18	16

6	بنك الاستثمار العربي الاردني	20	15	14
7	البنك التجاري الاردني	20	17	17
8	البنك الاستثماري	20	18	16
9	بنك المؤسسة العربية المصرفية	20	13	12
10	بنك الاتحاد	20	19	17
11	بنك سوسيتة جنرال/الاردن	20	14	14
12	بنك المال الاردني	20	17	15
	المجموع	240	194	175

تم مسح كافة أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا حيث تم توزيع (240) استبانه تم استرداد (194) استبانه وتم استبعاد (19) لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الاحصائي (175) استبانة تشكل نسبة (75%) من إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	**101**	**%57**
	أنثى	**74**	**%43**
العمر	**30** سنة فأقل	**81**	**% 46**
	31- 40 سنة	**56**	**% 32**
	41 - 50 سنة	**19**	**% 11**
	51 سنة فأكثر	**19**	**% 11**
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	**11**	**%6**
	بكالوريوس	**89**	**%51**
	ماجستير	**59**	**%34**
	دكتوراه	**16**	**%9**
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	**55**	**% 31**
	6 - 10 سنوات	**59**	**% 34**
	11 - 15 سنة	**47**	**% 27**
	16 سنة فأكثر	**14**	**% 8**

يُبين الجدول رقم (2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة (النوع الاجتماعي؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة الوظيفية). إذ يشير الجدول (2) الى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين عن مجتمع الدراسة. إذ يتضح ان نسبة (46 %) هم من الذين تتراوح اعمارهم 30 سنة فأقل. وان (11 %) هم مما تزيد أعمارهم عن 51 سنة فأكثر. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن (57%) هم من الذكور وما نسبته (43%) هم من الإناث. فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد أظهرت النتائج ان (51%) هم من حملة درجة البكالوريوس. فيما تبين أن ما نسبته (6%) هم من حملة دبلوم متوسط فما دون. وهذا يؤشر على أهمية المستوى العلمي لدى مجتمع الدراسة والذي ينعكس على إجاباتهم بالاتجاهات الصحية. وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بكل من عدد سنوات الخبرة ان ما نسبته (34 %) هم ممن تتراوح سنوات خدمتهم 6 - 10 سنوات ، وان (31 %) هم ممن تتراوح سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل.

وان (27 %) هم ممن تتراوح سنوات خبرتهم 11 - 15 سنة، وان (8 %) ممـــن تتراوح سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر، إن هذه الأرقام تشير إن عينة الدارســـة لـــديهم خبرة في مجال العمل المصرفي مما يجعلهم في موقع البحث عـــن اجـــراء التطـــوير والتحسين في مجال عملهم كونهم اصحاب خبرة ومراكز وظيفية في المصارف.

5.3 أداة جمع البيانات الأولية.

لقد عمل الباحث على تطوير أداة جمع البيانات الميدانية من مفردات مجتمع الدراسة بالاعتماد على مراجعة الأدب المتصل بموضوع الدراسة والجهود البحثية السابقة بحيث تم تطوير أداة متكاملة تعكس، وتقيس متغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات التالية فيما يتعلق بالمتغير المستقل،(إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) (هندر، 2012) وكذلك دراسة (عريقات، 2010) وكذلك عنوان الدراسة الذي يشير إلى أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي (الحراحشه والهيتى، 2006). وكذلك دراسة (Chandan Kumar Sahoo,2010).. والاعتماد على الدراسات التالية فيما يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) (داسي، 2012) وكذلك (شعبـــان ، 201) حيث تم تطويرها وإجراء التعديلات عليها لتناسب أغراض الدراسة وتضمنت ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن خصائص مجتمع الدراسة في ضـــوء المتغيـــرات الشخـــصية والوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمـــي والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس المتغيـــر المـــستقل (إســـتراتيجية تمكـــين الموارد البشرية)، وضم هذا الجزء **(16)** فقرة مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (1-4) تقيس بُعد الاستقلالية في العمل.

الفقرات (5-8) تقيس بُعد الاتصالات الفعالة.

الفقرات (9-12) تقيس بُعد فرق العمل.

الفقرات (13-16 تقيس بُعد المشاركة بالمعلومات

الجزء الثالــث: ويتضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافــسية)، وضم هذا الجزء **(12)** فقرة مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (17-20) تقيس بُعد الجودة.

الفقرات (21-24) تقيس بُعد المرونة.

الفقرات (25-28) تقيس بُعد الابتكار.

6.3 صدق الأداة:

قام الباحث باختبار الصدق والتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها، وذلــك للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وذلك بعــرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعمليــة المتراكمــة ومن أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة، حيــث تــم الأخــذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منهم حول عباراتها، وجرى التعديل وفقا لأرائهم.

7.3 ثبات الأداة:

من أجل البرهنة على أن أداة الدراسة تقــيس المتغيــرات المــراد قياســها، والتثبت من صدقها قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbagh Alpha. حيث أن أسلوب (كرونبــاخ ألفا) يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتبــاط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة الى ذلك فان معامل Alpha يزود بتقــدير جيــد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقــت معادلــة Cronbagh Alpha على درجات أفراد عينة الثبات وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخــصوص القيم المناسبة Alpha لكن من ناحية التطبيقية يعد **Alpha ≥ 0.60** معقولا في البحــوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.(Sekaran, 2003) .

الجدول رقم (3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:		
البعد الأول: الاستقلالية في العمل	**4**	**90.10**
البعد الثاني: الاتصالات الفعالة	**4**	**89.13**
البعد الثالث: فرق العمل	**4**	**85.22**
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	**4**	**88.11**
أبعاد الميزة التنافسية		
البعد الأول: الجودة	**4**	**79.15**
البعد الثاني: المرونة	**4**	**80.18**
البعد الثالث: الابتكار	**4**	**87.14**

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع جاءت مرتفعة، وهي نسب عالية ومقبولة لأغراض الاستمرار بإجراءات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وتتراوح ما بين (79.15-90.10).

8.3 المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الاتية:

1. الوسط الحسابي mean: بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل فقرة.
2. الانحراف المعياري Standard deviation: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.
3. النسب المئوية (Percentages): لاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

4. جداول التوزيع التكراري (Frequencies): وهي تعكس مدى تركز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار اثـــر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع والمتمثل في تحقيــق الميــزة التنافسية في منظمات الاعمال.
6. اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbagh Alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتمادية علـــى أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيــرات التـــي اشـــتملت عليهـــا الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 مقدمـــــه

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الاحصائي لمجتمـــع الدراســـة والتحليـــل للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عـــرض المؤشـــرات الاحـــصائية الاوليـــة لإجاباتهم من خلال عرض المتوسطات الحـــسابية والانحرافـــات المعياريـــة لكـــل متغيرات الدراسة التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، كما يتناول الفصل اختبار الفرضيات والدلالات الاحصائية الخاصة بها.

واستخدم الباحث المعادلة التالية لتحديد مستوى الاثر والذي تم تحديده وفقـــا للمستوى التالي: (المعايطة، 2006):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

تكون الدرجة المنخفضة من: **1 - 2.33**

وتكون الدرجة المتوسطة من: **2.34 -3.66**

وتكون الدرجة المرتفعة من: **3.67 فأكثر**

2.4 تحليل نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما هي تصورات المبحوثين في المصارف التجارية الأردنية نحو استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفقاً لأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب لكل بُعد من أبعاد استراتيجية تمكين إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والدنيا، وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين إدارة الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4-1	الاستقلالية في العمل	**3. 70**	**0.89**	4	مرتفع
8-5	الاتصالات الفعالة	**3.84**	**0.81**	1	مرتفع
12-9	فرق العمل	**3. 82**	**0.78**	3	مرتفع
16-13	المشاركة بالمعلومات	**3. 83**	**0.83**	2	مرتفع

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية تمكين إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والدنيا كانت مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70- 3.84) وجاء في المرتبة الأولى إستراتيجية "الاتصالات الفعالة" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.81)، وفي المرتبة الثانية جاءت استراتيجية "المشاركة بالمعلومات" بمتوسط حسابي (3.83)وانحراف معياري (0.83)، وجاء في المرتبة الأخيرة إستراتيجية "الاستقلالية في العمل" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.89).

أما بالنسبة لفقرات كل استراتيجية فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- بُعد (الاستقلالية في العمل):

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (الاستقلالية في العمل)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بُعد (الاستقلالية في العمل)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تشجع إدارة المصرف العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	3.74	0.90	1	مرتفع
2	تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	3.69	0.93	3	مرتفع
3	تقوم إدارة المصرف بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه.	3.70	0.89	2	مرتفع
4	تناقش إدارة المصرف العاملين عن متطلبات انجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	3.67	0.83	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3. 70	0.89	-	**مرتفع**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5)، إلى ميل جميع فقرات بعد (الاستقلالية في العمل) بشكل عام نحو الارتفاع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(3.67-3.74) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد الاستقلالية في العمل البالغ (3.70) إذ جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص" **تشجع إدارة المصرف العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.90) فيما جاءت الفقرة (4) التي تنص " **تناقش إدارة المصرف العاملين عن متطلبات انجازهم لأعمالهم بحرية تامة**". بالمرتبة الرابعة والأخيرة

بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (0.83)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد الاستقلالية في العمل **ايجابياً ومرتفعاً**.

2- بُعد (الاتصالات الفعالة):

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (الاتصالات الفعالة)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد (الاتصالات الفعالة)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في المصرف.	3.84	0.81	1	مرتفع
6	توفر إدارة البنك المعلومات المطلوبة للعاملين بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.	3.79	0.87	2	مرتفع
7	تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المصرف بسهولة وحسب الحاجة.	3.77	0.83	3	مرتفع
8	يتم استخدام الانترنت كوسيلة اتصال لتسهيل تبادل البيانات بين المستخدمين و المصرف.	3.74	0.79	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	**3. 81**	**0.89**	**-**	**مرتفع**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، إلى ميل جميع فقرات بعد (الاتصالات الفعالة) بشكل عام نحو الارتفاع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.74 -3.84)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد الاتصالات الفعالة البالغ (3.81)إذ جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص" **الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في المصرف**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.81) فيما جاءت الفقرة (8) التي تنص" **يتم استخدام الانترنت كوسيلة اتصال لتسهيل تبادل البيانات بين المستخدميـــــن والمصرف**". بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.89)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد الاتصالات الفعالة **ايجابياً ومرتفعاً**.

3 - بُعد (فرق العمل):

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (فرق العمل)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (7)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد (فرق العمل)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
9	لدى المصرف فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.	3.91	0.85	1	مرتفع
10	تمنح إدارة المصرف السلطات والصلاحيات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل	3.83	0.78	2	مرتفع
11	تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل في مستويات تنظيمية متعددة.	3.79	0.73	3	مرتفع
12	تشجع إدارة المصرف الجميع بروح الفريق ويلتزموا بتنفيذ القرارات.	3.76	0.75	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	**3. 82**	**0.78**	**-**	**مرتفع**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7)، إلى ميل جميع فقرات بعد (فرق العمل) بشكل عام نحو الارتفاع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.76 -3.91)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد الاتصالات الفعالة البالـــغ (3.82) إذ جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص" **لدى المصرف فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.85) فيما جاءت الفقرة (12) التي تنص: " **تشجع إدارة المصرف الجميع بروح الفريق ويلتزموا بتنفيذ القرارات** " بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.75)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد فرق العمل **ايجابياً ومرتفعاً**.

4 - بُعد (المشاركة بالمعلومات):

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (المشاركة بالمعلومات)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (8)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد (المشاركة بالمعلومات)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير قنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.	3.88	0.80	1	مرتفع
14	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط المصرف بشكل عام.	3.82	0.74	2	مرتفع
15	يمتلك المصرف بنية تحتية تكنولوجية ملائمة تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.	3.82	0.99	3	مرتفع
16	تتيح المشاركة بالمعلومات إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف.	3.79	0.78	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	**3. 83**	**0.83**	**-**	**مرتفع**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8)، إلى ميل جميع فقرات بعد (المشاركة بالمعلومات) بشكل عام نحو الارتفاع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.79 -3.88)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة بالمعلومات البالـــــــغ (3.83)إذ جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص"**تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير قنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.80) فيما جاءت الفقرة (16) التي تنص: " **تتيح المشاركة بالمعلومات إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف**". بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.78)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد فرق العمل **ايجابياً ومرتفعاً**.

ثانياً: **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني**:

ما هي تصورات المبحوثين في المصارف التجارية الأردنية نحو أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الابتكار)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب لكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والدنيا، وكما هو مبين في الجدول رقم الجدول التالي:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
20-17	الجودة	3. 76	0.88	2	مرتفع
24-21	المرونة	3.71	0. 81	3	مرتفع
28-25	الابتكار	3.78	0.64	1	مرتفع

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والدنيا كانت مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.78) وجاء في المرتبة الأولى بعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.64)، وفي المرتبة الثانية جاء بعُد "الجودة" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.88)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "المرونة" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.81).

1 - بُعد (الجودة):

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (الجودة)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (10)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد (الجودة)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
17	يتبنى المصرف مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل ملائم في جميع أقسامة.	**3.83**	**0.85**	**1**	مرتفع
18	يخصص المصرف وحدة خاصة للتواصل مع الزبائن لتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة من خلال مسوحات السوق.	**3.76**	**0.94**	**2**	مرتفع
19	يتميز المصرف بالتعاون مع المصارف داخل الأردن لتحسين قدرتة على تحقيق الجودة في العمل المصرفي	**3.74**	**0.86**	**3**	مرتفع
20	يهتم المصرف بتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	**3.72**	**0.88**	**4**	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	**3. 76**	**0.88**	**-**	**مرتفع**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10)، إلى ميل جميع فقرات بعد (الجودة) بشكل عام نحو الارتفاع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.72 -3.83)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة بالمعلومات البالغ (**3.76**)إذ جاءت الفقرة رقم (17) التي تنص "**يتبنى المصرف مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل ملائم في جميع أقسامة** " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.85) فيما جاءت الفقرة (20) التي تنص: "**يهتم المصرف بتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن**". بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد الجودة **ايجابياً ومرتفعاً**.

2 - بُعد (المرونة):

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (المرونة)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (11)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد (المرونة)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	يَمتلك العاملون في المصرف مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	**3.71**	**0. 81**	**1**	مرتفع
22	لدى المصرف القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية في خدماتها.	**3.65**	**0.78**	**2**	متوسط
23	تسعى إدارة المصرف الى معرفة خصائص السوق من خلال المسوحات لإعداد الخطط المناسبة لأي وضع محتمل.	**3.57**	**0.92**	**3**	متوسط
24	تتصف الخطط والسياسات في المصرف بالمرونة لتحقيق اهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها مستقبلاً.	**3.54**	**0.98**	**4**	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.62**	**0.87**	**-**	**متوسط**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11)، إلى ان المتوسطات الحسابية لبعد (المرونة) جاءت بدرجة متوسطة وتراوحت بين (3.54 -3.71)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة البالغ (3.62) إذ جاءت الفقرة رقم (21) التي تنص "**يَمتلك العاملون في المصرف مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.81) فيما جاءت الفقرة (24) التي تنص: " **تتصف الخطط والسياسات في المصرف بالمرونة لتحقيق اهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها مستقبلاً**". بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (0.98)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد المرونة **ايجابياً وبدرجة متوسطة**.

3 - **بُعد (الابتكار)**:

للتعرف على إجابة أفراد العينة لهذا البعد، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حول كل فقرة من فقرات بعد (الابتكار)، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع الفقرات، وكذلك الانحرافات المعيارية؛ لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (12)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد (الابتكار)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	يحرص المصرف على استخدام اساليب تكنولوجية جديدة لتحقيق خدمات مبتكرة.	3.76	0.64	1	مرتفع
26	يشجع المصرف العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.	3.70	0.98	2	مرتفع
27	يعمل المصرف على تنفيذ أي افكار جديدة من شانها تحسين الاداء.	3.69	0.99	3	مرتفع
28	يوفر المصرف الامكانات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الابتكار.	3.64	0.94	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.70**	**0.90**	-	**مرتفع**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12)، إلى ميل جميع فقرات بعد (الابتكار) بشكل عام نحو الارتفاع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.64 -3.76)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة بالمعلومات البالغ (**3.70**)إذ جاءت الفقرة رقم (25) التي تنص" **يحرص المصرف على استخدام اساليب تكنولوجية جديدة لتحقيق خدمات مبتكرة**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.64) فيما جاءت الفقرة (28) التي تنص: "**يوفر المصرف الامكانات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الابتكار**" بالمرتبة

الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وبذلك تكون استجابات أفراد مجتمع الدراسة وتقديراتهم لبعد الابتكار **ايجابياً ومرتفعاً**.

4- 3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة .

"لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة **α≤0.05** لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على اثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، المرونة، الابتكار) مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)**. وكما يوضحه الجدول رقم **(13)**.

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة		β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.670	0.448	35.87	0.00	الاستقلالية في العمل	0.532	0.000
					الاتصالات الفعالة	0.526	0.000
					فرق العمل	0.435	0.000
					المشاركة بالمعلومات	0.414	0.000

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05)

يوضح الجدول رقم **(13)** اثر استراتيجية تمكين ادارة الموارد البشرية (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية، حيث اظهر التحليل الاحصائي ان هناك اثرا ذو دلالة احصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.670)، أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغت قيمته(0.448) بمعنى ان ما قيمته (0.448) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية يمكن ارجاعه الى الاهتمام بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. وبالنظر الى قيمة درجة التأثير β البالغة (0.532) للاستقلالية في العمل، و(0.526) للاتصالات الفعالة، و(0.435) للفرق العمل و(0.414) للمشاركة بالعمل، مما يعني ان زيادة واحدة في مستوى الاهتمام بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية المصارف التجارية الاردنية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35.87) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتائج تؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، المرونة، الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية".

وللتأكد من الأثر المحتمل لإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، فقد قسمت الفرضية الرئيسة الى ثلاثة فرضيات فرعية، واستخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة كل فرضية فرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الاولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **α≤0.05** لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الجودة) في المصارف التجارية الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى استخدم تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الجودة) في المصارف التجارية الأردنية، وكما يظهرها الجدول (14)

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في (الجودة) بوصفها بعداً من أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	0.089	**الاستقلالية في العمل**	**0.00**	**363.89**	**0.841**	**0.917**	**الجودة**
0.000	0.427	**الاتصالات الفعالة**					
0.000	0.037	**فرق العمل**					
0.000	0.618	**المشاركة بالمعلومات**					

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05)

يشير الجدول رقم (14) الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الجودة) في المصارف التجارية الأردنية، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.917) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.841) بمعنى ان ما قيمته (0.841) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية وفقا لبعد الجودة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.089) الاستقلالية في العمل؛(0.427) الاتصالات الفعالة؛ (0.037) فرق العمل؛ (0.618) المشاركة بالمعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (363.89). وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الاولى مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها **المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الجودة) في المصارف التجارية الأردنية.**

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها **المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (المرونة) في المصارف التجارية الأردنية.**

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية استخدم تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (المرونة) في المصارف التجارية الأردنية، وكما يظهرها الجدول (15).

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في (المرونة) بوصفها بعداً من أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة		β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
المرونة	**0.911**	**0.848**	63.641	**0.00**	الاستقلالية في العمل	**0.157**	**0.000**
					الاتصالات الفعالة	**0.360**	**0.000**
					فرق العمل	**0.081**	**0.000**
					المشاركة بالمعلومات	**0.578**	**0.000**

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (15) الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (المرونة) في المصارف التجارية الأردنية، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.911) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.848) بمعنى ان ما قيمته (0.848) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية وفقا لبعد المرونة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.157) الاستقلالية في العمل؛(0.360) الاتصالات الفعالة؛ (0.081) فرق العمل؛ (0.578) المشاركة

بالمعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (63.641). وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الاولى مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (المرونة) في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة استخدم تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية، وكما يظهرها الجدول (16)

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في (المشاركة بالمعلومات) بوصفها بعداً من أبعاد الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة		β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الابتكار	0.854	0.730	185.435	0.00	الاستقلالية في العمل	0.230	0.000
					الاتصالات الفعالة	0.075	0.000
					فرق العمل	0.167	0.000
					المشاركة بالمعلومات	0.530	0.000

يشير الجدول رقم (16) إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.854) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.730) بمعنى ان ما قيمته (0.730) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية وفقا لبعد المرونة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.230) الاستقلالية في العمل؛(0.075) الاتصالات الفعالة؛ (0.167) فرق العمل؛ (0.530) المشاركة بالمعلومات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (185.435). وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الاولى مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها **المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية**.

4.4 مناقشة النتائج....والتوصيات

جاءت نتائج الدراسة مؤكدة للأثر الإيجابي لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، ومؤكدة لنتائج الكثير من الأدبيات والدراسات التي تناولت اثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال استعراض نتائج أسئلة الدراسة في ضوء إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين في المصارف التجارية الأردنية نحو استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفقاً لأبعادها (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) جاءت بدرجة مرتفعة،

بالرغم من وجود مفاضلة بين بعد وآخر حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع متغيرات استراتيجية تمكين الموارد البشرية (**3.80**)، وجاء في المرتبة الأولى استراتيجية "**الاتصالات الفعالة**" بمتوسط حسابي (3.84)، وفي المرتبة الثانية جاءت استراتيجية "**المشاركة بالمعلومات**" بمتوسط حسابي (3. 83)، وجاء في المرتبة الثالثة استراتيجية "**فرق العمل**" بمتوسط حسابي (3.82) وجاء في المرتبة الأخيرة استراتيجية "**الاستقلالية في العمل**" بمتوسط حسابي (3.70). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به نتائج دراسة (هندر، **2012**)) التي توصلت الى أن تصورات المبحوثين لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت مرتفعة، واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (عريقات، 2010) والتي توصلت الى تتبنى البنوك التجارية والشركات المالية استراتيجية تمكين العاملين وان مستوى تقييم العاملين لأبعاد التمكين كان مرتفعاً.

واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (الضلاعين، **2010**)، والتي توصلت إلى أن مستوى إدراك العاملين (مجتمع الدراسة) في شركة الاتصالات لإبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) جاء بدرجة مرتفعة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدعدي، **2011**) والتي توصلت الى تقييم مجتمع الدراسة للتمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المبيضن، 2008) والتي توصلت الى أن ان المصارف التجارية تمارس التمكين بدرجة متوسطة.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين في المصارف التجارية الأردنية نحو أبعاد الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة؛ المرونة؛ الابتكار) جاءت بدرجة مرتفعة، بالرغم من وجود مفاضلة بين بعد وآخر حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع متغيرات الميزة التنافسية (**3.75**)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "**الابتكار**" بمتوسط حسابي (3.78)، وفي المرتبة الثانية جاء بعُد "**الجودة**" بمتوسط حسابي (3.76)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "**المرونة**" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.62).

3. أظهرت الدراسة وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة $(a \leq 0.05)$ لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، المرونـــة، الابتكـــار) فـــي المـــصارف التجارية الأردنية.
4. أظهرت الدراسة وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة $(a \leq 0.05)$ لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الجودة) في المصارف التجارية الأردنية.
5. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة $(\mathbf{a \leq 0.05})$ لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (المرونة) في المصارف التجارية الأردنية.
6. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة $(\mathbf{a \leq 0.05})$ لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقلالية في العمل، الاتصالات الفعالة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبعد (الابتكار) في المصارف التجارية الأردنية.

5.4 التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتـــائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

1. التوجه إلى بناء الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية أو تلك التـــي تؤمن بالعمل بمنطق استراتيجية تمكين الموارد البشرية مـــن خـــلال الاختيـــار والتدريب والتعليم.

2. زيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتحفيز والذي سيؤدي الى شعور العاملين بالرضا والثقة كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم وبأمورهم، ويؤدي ذلك الى الارتقاء بقدراتهم على اداء انشطتهم مما يجعلهم يدركون التمكين بشكل مرتفع.
3. توفير المعلومات ومنح الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
4. تبني سياسة أنا أربح وأنت تربح وذلك بأن تتعامل الإدارة مع المرؤوسين على اساس الشريك. فالشريك هو الذي يتمم ويكمل عمل شريكه ولا تنجز المهام دون مساهمته.
5. العمل على تعزيز ثقافة استراتيجية تمكين العاملين من خلال مشاركة العاملين في وضع الاهداف والخطط في المنظمات.
6. ترسيخ مبدأ الثقافة التنظيمية التي تعتمد على روح الجماعة وان تكون هذه الثقافة مساندة لإستراتيجية المصارف نحو التمكين وداعمة لها.
7. إجراء المزيد من الدراسات بما يتعلق بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بجوانب اخرى في قطاعات اخرى .

المراجع

المراجع العربية

البند، خولة (2003):" أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الامارات العربية المتحدة". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.

الحراحشه، محمد، والهيتى، صلاح (2006) "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات الأردنية". **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 33، العدد 2 ، ص: 241 الجامعة الأردنية.

الدعدي، دلال، (2011). "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية .

الدوري، زكريا، (2008) "تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المصارف العراقية"، **مجلة كلية الادارة والاقتصاد**، العدد 46، ص: 9-10 ، الجامعة المستنصرية: بغداد

الروسان، محمود علي (1997) "الأثر بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد: جامعة بغداد.

الضلاعين، علي، **(2010)** بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية"، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 37، العدد 1 الجامعة الأردنية.

العبيدين، بثينة، زياد أحمد (2004) "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة:الأردن.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2005) جوهر تمكين العاملين: "إطار مفاهيمي، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة"، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية 1-42.

العزاوي، سحر احمد كرجي موسى (2005)، "اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية.

العلي،عبد الستار محمد، (2006) "إدارة الإنتاج والعمليات"،مدخل كمي،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.

الغالبي، طاهر محسن، أدريس، وائل محمد (2007) " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي معاصر"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

الكساسبه، محمد مفضي،الفاعوري، عبير، كفاية، عبدالله، **(2009)** "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 5، العدد 1 بحث منشور، الجامعة الأردنية.

اللامي،غسان قاسم،2008 "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات "،ط1،دار الثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،.

المبيضين، محمد ذيب (2008) " أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الاردن.

المعايطة، سليمان **(2006)**، "أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الملوك،جلال، سعد(2002) "دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي": دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل". اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.

داسي ، وهيبة (2012) "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المصارف الحكومية السورية ، **مجلة الباحث العدد 11** ، رسالة ماجستير / كلية الاقتصاد – جامعة دمشق " .

رسلان، يسرى عبد الحميد، "المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب،النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا" ،المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب

في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي،جامعة المنيا،جمهورية مصر العربية،2007.

شعبان ، مصطفى ، رجب علي (2011) "رأس المال الفكري ودورة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الحكومية الفلسطينية جوال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .

صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ذيب (2009) بعنوان " ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى"، ورقة عمل مقدمة، للمؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة 20-23 نسيان عمان: الاردن.

طوخي، سامي (2002)." إدارة الثقافة وتمكين العاملين في قطاع النقل بمصر". مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعمل للعلوم الإدارية، العدد،4 اكتوبر.

عبدالوهاب،علي (1997) "إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين"، المؤتمر السابع، إدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة.

عبدالوهاب،علي وآخرون(2004): " **إدارة الموارد البشرية**"،دار الحريري للطباعة، ص: 7 ، القاهرة:مصر.

عريقات، احمد، **(2010)** " دور التمكين في إدارة الأزمات" دراسة ميدانية على البنوك التجارية والشركات المالية العاملة في الأردن"، ورقة عمل مقدمة، للمؤتمر العلمي السابع- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزرقاء الأردنية عمان: الاردن.

محسن ، والنجار (2004) "ادارة الانتاج والعمليات " دار وائل للطباعه والنشر ، عمان ، الاردن ص: 52 .

مصطفى محمود أبو بكر، 2006، "المـوارد البشريـة مـدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، ص: 13 ، الـدار الجامعية، مصر.

هندر، عبدالسلام، **(2012)** "أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية راس المال الفكري: دراسة ميدانية على شركة الإلكترونيات". **(مجلة لعلوم الانسانية)** المجلد 11 العدد 1 جامعة سبها.

المراجع الأجنبية

Antonis, K., Peter, B. & Celeste, W. (2007): "**Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe**", International Journal of Service Industry Management, Vol.18, No.1, PP: 70-88.

Atem, Tongwa Ivo,and, Yella,Gilbert Ncheh, , 2007 "**CONTIINUOUS QUALIITY IIMPROVEMENT"**: Implementation AND SUSTAIINABIILIITY.

A. Jonbeshi et..al, 2012 **(Relationship between the organizational intelligence and empowerment of Faculty of Islamic Azad University, Marvdasht Campus**

Blanchard, Ken. Carlos, John P. & Rondo pip, Alan, (1995),” **Empowerment: Takes More Than a Minute**”, Berett-koebler Publishers, Inc., San Francisco.

Blanchard, P. & Ziagrami, D. (1985): "**Leadership and the one Minute Manager: increasing Effectiveness through Situational Leadership**", New York, William Morrow Publish.

Bowen D.E. and Lawler, E. (1995)، **Empowering Service Employees, Sloan Management Review**، summer, 73-83.

Chandan Kumar Sahoo,2010 **Employee empowerment end individual commitment: an analysis from integrative review of research**

Caudron, S, (1995). "**Greate an Empowerment Environment"** Personal Journal, Vol.38, pp.28-41.

Chase, Richard, B.andAquilano, Nicholas, J.and Jacobs, F.Robert. 2001**"Operations Management for Competitive Advantage".** Mc Graw- Hill Companies, U.S.A,.

Collins, David, (1995), “**Wither Democracy, Lost Debates in Management**”, Empowerment in Organizations, Vol.4, No. 1: 25-26.

Daft, Richard L., (2001), “Organization Theory and Design”, South Western College Publishing Ohio.

Evans,and Collier, 2007 "**Operation Management an Integrated Goods and services,Approach**,Thomson, South, western, U.S. Ainternational, studentedition, www.swlearing.com..

Eylon, D. & Herman, S, (1999) "**Exploring Empowerment: one method for the classroom"**, Journal of Management Education, Vol. 23, No.1,.

Franz, Cheny, (2004), “**Across - Cultural study of employee empowerment and organizations justice**”, PhD. Dissertation, Published Wayne State University.

Gerbert, D., Piske, R. & Kearney, E. (2007): "**Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe**", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.12, No.3, PP: 101-118

Ginnodo B, 1997**The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, , p.56.

Gutierrez.L.M, (1995). "Understanding the Empowerment Process: Does Consciousness make a difference?' Social work research, Vol.19, No. 4, PP. 229-235.

Hatten, K.J & Hatten, M.L., (1997), "I**nformation Systems Strategy: Long Overdue and still not here** ", Long Rang Planning, 1(15): 254 – 266.

Heizer,Jay and Render,Barry. 2001"**Principles of Operations Management".**4 rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A,.

Heller, Robert (2005). Employee Empowerment: **Management giving power to the people**. U.K.

Hellriegel, Slocum & woodman, (200l), “**Organizational Behavior**”, 9ed, South – Western College Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1999): "**The Motivation to Work**", New York Wiley, P:51.

Hindrikes,Erik,and Karlsson,Jens, 2006 "**Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organization,**" Master of Science Programme Industrial Economics,Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management,.

Ivancevich. J., lorenzi. P & Steven. J, (1997), “**Management**” 2nd ed, New York.

Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P. , 2005" **Operations Management:**".7th ed, Prentice Hall:New Jersey.

Lashley, Conrad, (2000), “**Empowerment through Involvement: A Case Study of TG1 Friday Restaurants**”, Personal Review, Vol. 29, No. 6: 26.

Lynch. R. (2000). **Corporate Strategy,** New Jersey: Prentice Hall, USA.

Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen. 2000" **Strategic Management:Process, Content, and Implementation**":Great Britain: Oxford University Press,.

Mohammad vali nazari& Mehrdad Goudarzvand Chegini (2013) "**The relationship between employees empowerment with job satisfaction in Melli Bank of Guilan"**

Kok Pooi Chen A study on the " **impact of empowerment on ,(2011) employee performance"**. automotive industry in Malaysia

Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "**Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages** ", West Pub. Co., New York.

Emerson, A. (2008): "**Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU**", Credit Union Journal, Vol.12, No.11, P:8.

Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: **Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics**, Autuman, 37- 49.

reel K.L, and M., Meredith, , 2000 **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, p.110.

Sekaran, U. (2003), **Research Methods for Business – A skill Bulding** Approach k forth edition, John & Sons, Inc.

Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1997), "**Organizational Behavior**", 5th ed., John Willey & Sons, New York.

Slack,Nigel, (2004). Chambers, **Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan,and Johnston, Rober**t. "Operations Management".4nd ed,Prentice Hall: New York,.

Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston,Robert. 2004"**Operations Management**".4nd ed,Prentice Hall:New York,.

Spector, B. (1995): "**Taking Change & Letting go**", New York, The Free Press, P:44.

Spreitzer, G (1995): "**Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation"**, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, PP: 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: "**A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, Hand book of Organization Development, Sage publications".**

Spreitzer, Gretchen M., (1996), "**Social Structural characteristics of psychological Empowerment**", Academy of management Journal, Vol. 39, No. 2, 483 – 504.

Stevenson,William, J. 2007"**Production / Operations Management**".8th ed, Von Hoffmann Press,.

Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., (1990). "**Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of intrinsic Task Motivation** " Academy of management Review, Vol.15 PP.666-681.

Wilkinson, Adrian, (1998), "**Empowerment: Theory and Practice**", Personal Review, Vol. 27, No. 1: 44.

Zolghadar,Manuel, 2007Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating

Figures, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: **15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University,.**

الملحق (أ)

أداة الدراســـة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: من وجهة نظر الإدارة الوسطى والدنيا في المصارف التجارية الاردنية**". لذا نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة، حيث إن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.
ونؤكد لكم بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر لكم حسن تعاونكم وتخصيصكم الجهد والوقت لتعبئة هذا الاستبيان.

الباحث

أيمن محمود المعايطه

جامعة مؤتة / كلية إدارة الأعمال

Maaitah4ever@yahoo.com

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

☐ 30 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة

☐ 41- 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

☐ 5 سنوات فاقل ☐ 6- 10 سنوات

☐ 11- 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

نرجو بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم العلاقة بين هذه الأبعاد وبين تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

التسلسل	العبــــــــارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	على الإطلاق
	الاستقلالية في العمل					
1	تشجع إدارة المصرف العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.					
2	تدعم إدارة المصرف ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.					
3	تقوم إدارة المصرف بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه.					
4	تناقش إدارة المصرف العاملين عن متطلبات انجازهم لأعمالهم بحرية تامة.					
	الاتصالات الفعالة					
5	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في المصرف.					
6	توفر إدارة البنك المعلومات المطلوبة للعاملين بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.					
7	تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المصرف بسهولة وحسب الحاجة.					
8	يتم استخدام الانترنت كوسيلة اتصال لتسهيل تبادل البيانات بين					

	المستخدمين و المصرف.					
فرق العمل						
9	لدى المصرف فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.					
10	تمنح إدارة المصرف السلطات والصلاحيات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل					
11	تقوم إدارة المصرف بتشكيل فرق العمل في مستويات تنظيمية متعددة.					
12	تشجع إدارة المصرف الجميع بروح الفريق ويلتزموا بتنفيذ القرارات.					
المشاركة بالمعلومات						
13	تتصف بيئة العمل بالمصرف بتوفير قنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.					
14	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط المصرف بشكل عام.					
15	يمتلك المصرف بنية تحتية تكنولوجية ملائمة تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.					
16	تتيح المشاركة بالمعلومات إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف.					

المتغير التابع: الميزة التنافسية

التسلسل	العبـــــــارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الجودة						
17	يتبنى المصرف مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل ملائمة في جميع أقسامة.					
18	يخصص المصرف وحدة خاصة للتواصل مع الزبائن لتعرف					

	على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمـــة مـــن خـــلال مسوحات السوق.					
19	يتميز المصرف بالتعاون مع المصارف داخل الأردن لتحسين قدرته على تحقيق الجودة في العمل المصرفي					
20	يهتم المصرف بتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					
المرونة						
21	يَمتلك العاملون في المصرف مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.					
22	لدى المصرف القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية في خدماتها.					
23	تسعى إدارة المصرف الى معرفة خصائص السوق من خلال المسوحات لإعداد الخطط المناسبة لأي وضع محتمل.					
24	تتصف الخطط والسياسات في المصرف بالمرونة لتحقيق اهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها مستقبلاً.					
الابتكار						
25	يحرص المصرف على استخدام اســاليب تكنولوجيــة جديــدة لتحقيق خدمات مبتكرة.					
26	يشجع المصرف العــاملين الــذين يفكــرون خــارج نطــاق اختصاصاتهم.					
27	يعمل المصرف على تنفيذ أي افكار جديدة من شانها تحــسين الاداء.					
28	يوفر المصرف الامكانات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الابتكار.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكميـــن

قائمة بأسماء محكمـــي الاستبـــــيان

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. نضال الحوامـــــــــــــــده	إدارة عامـــــــــــه	جامعة مؤتة
2	د. احمد صالح السكــــــــــــــر	نظم معلومات إدارية	جامعة العلوم الإسلامية
3	د. محمد سليم الشـــــــــــــوره	تسويـــــــــــــــق	جامعة العلوم الإسلامية
4	د. فيروز مصلح الضمـــــــــور	نظم معلومات أدارية	جامعة مؤتة
5	د. محمد ياسين الغـــــــــــادي	إدارة أعمـــــــــال	جامعة مؤتة
6	د. عادل أكرم سلـــــــــــــوم	نظم معلومات أدارية	جامعة مؤتة
7	د. إياد الرواشـــــــــــــــــده	إدارة أعمـــــــــال	جامعة الطفيلة التقنية
8	د. خالد ابو الغـــــــــــــــنم	نظم معلومات حاسوبيه	جامعة الملك سعود

المعلومات الشخصية

الاسم:ايمن محمود المعايطة

التخصص: اداراة عامة

الكلية: ادارة الاعماال

سنة التخرج.2014

هاتف: 0777336920